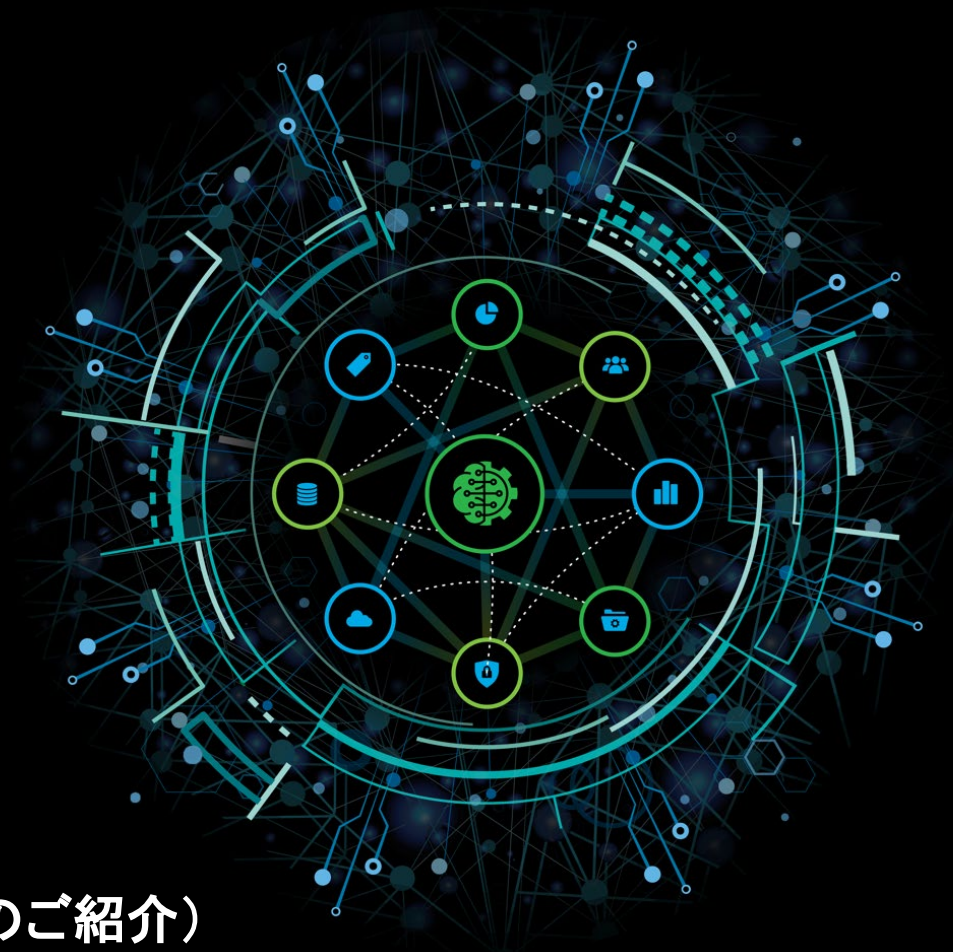


Deloitte.

デロイトトーマツ



予測の自動化 (PrecisionView™のご紹介)

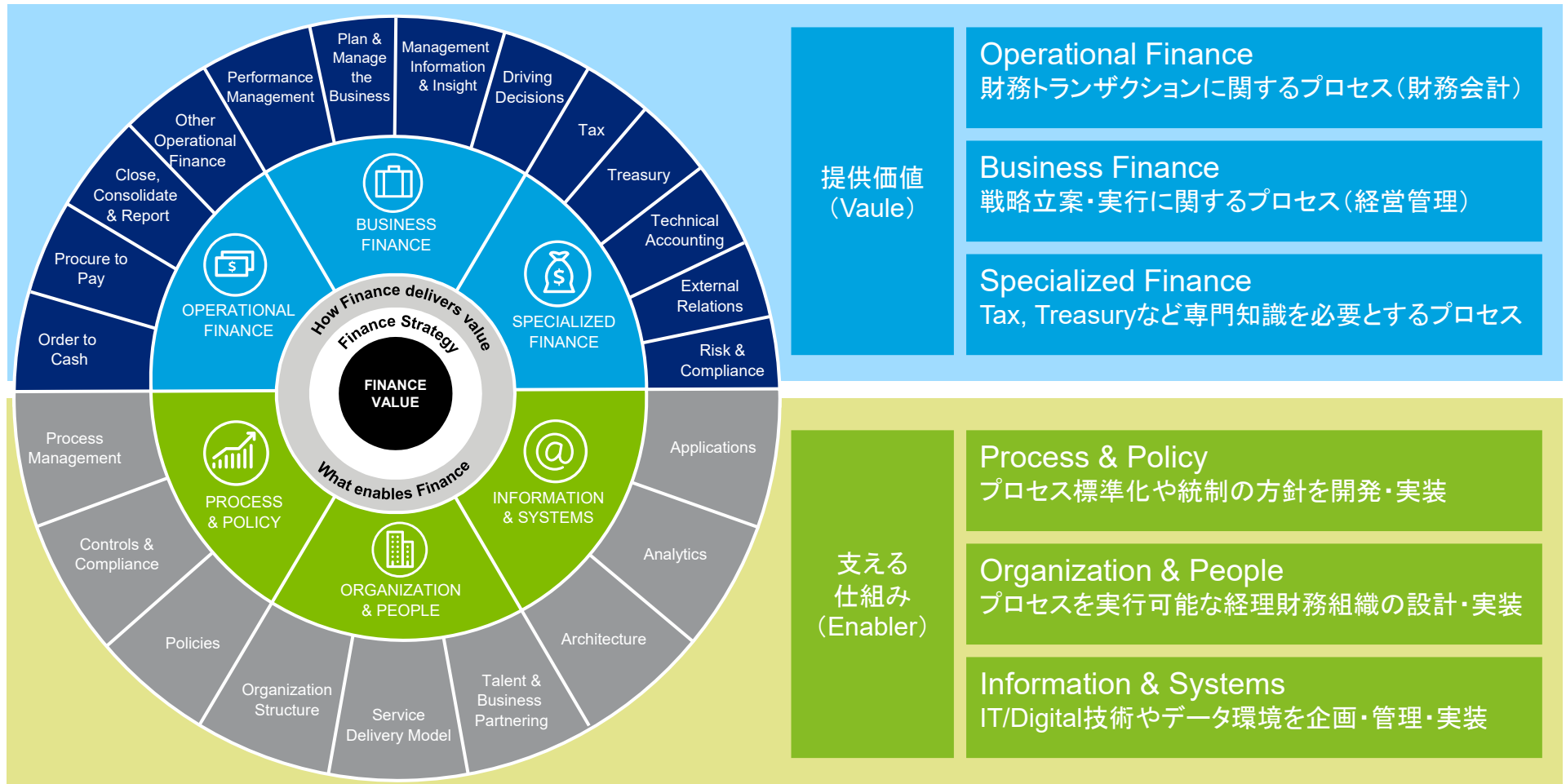
Web公開資料

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

ファイナンス機能の各領域課題と解決策

ファイナンスが求められる役割と環境変化に伴い、経理財務機能の提供価値(Value)と支える仕組み(Enabler)の業務の在り方も変えていかなければならないと考えます

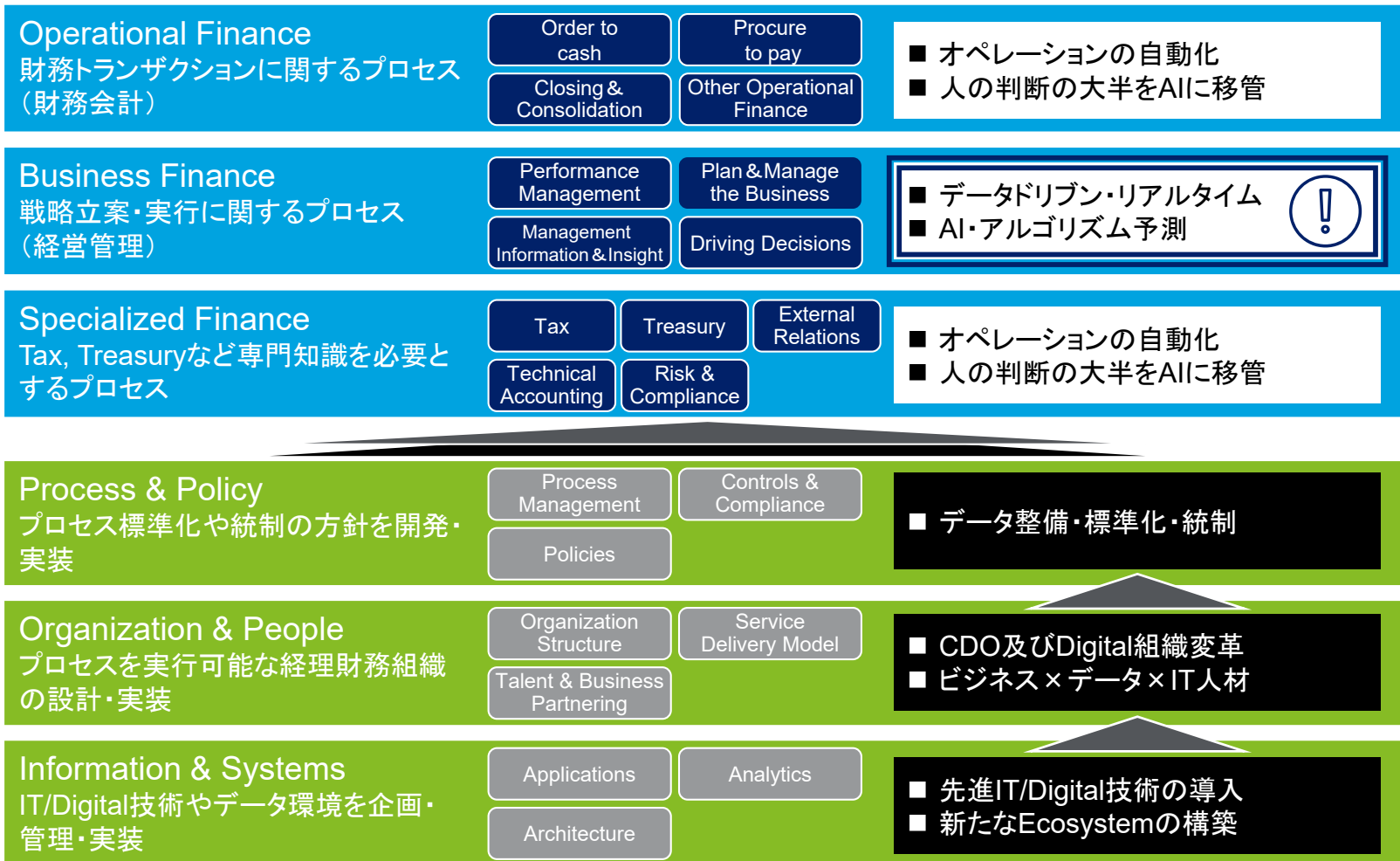
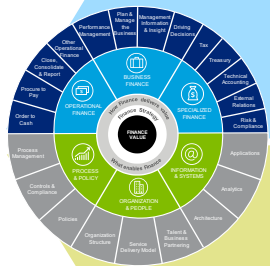
Deloitteフレームワーク: Finance Assessment Wheel



本ソリューションは、Business Finance領域における予測を自動化することで精度が高い経営情報の提供をより効率的に実現するソリューションです

IT/Digital技術によるFinance価値と仕組みの将来像

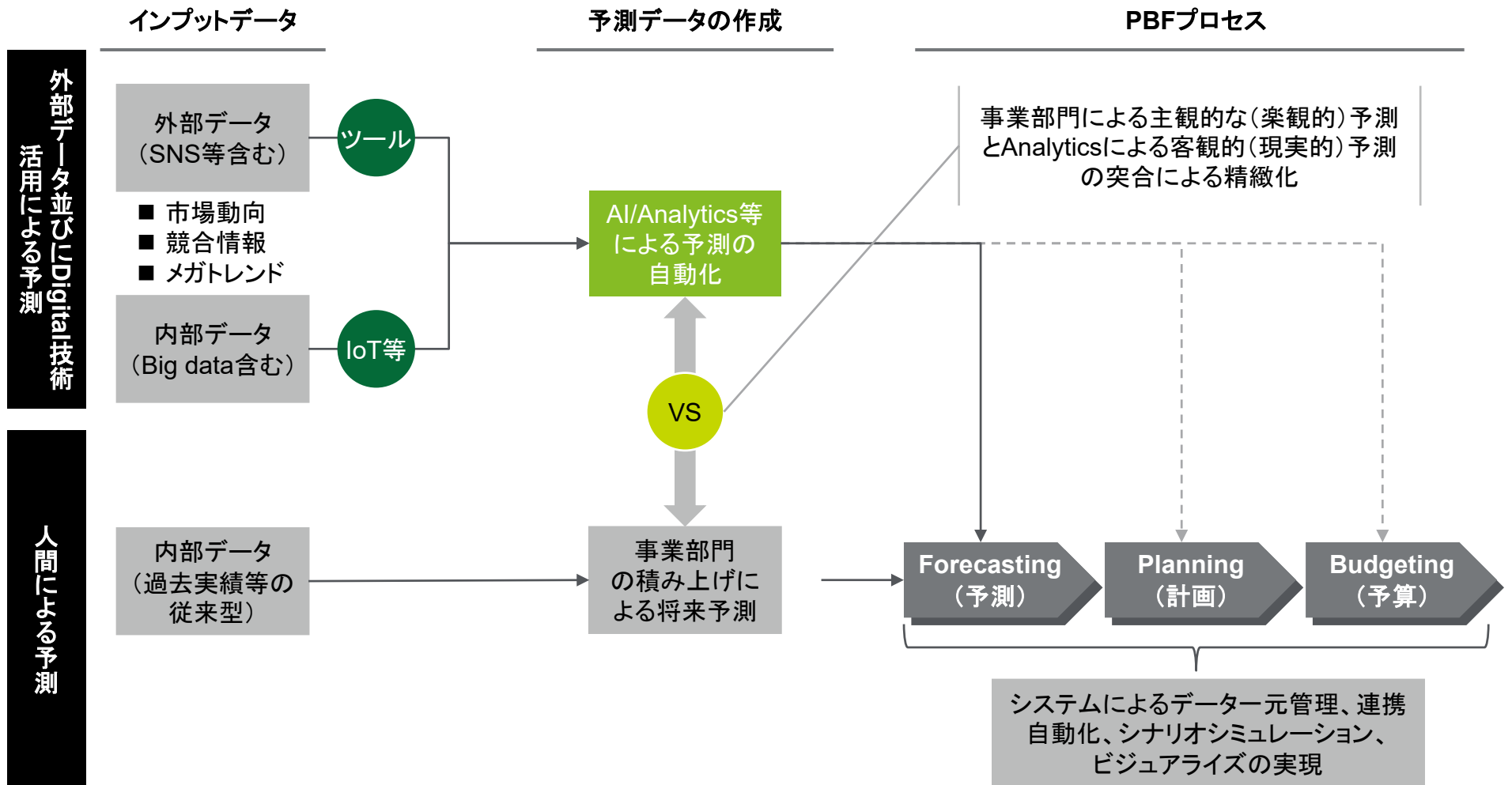
IT/Digital化による将来像



本ソリューションにより実現する姿

最先端のDigital技術を活用した客観的な予測自動化により、事業部門等の積み上げ予算に対する牽制をはかり、精度の高い経営情報が提供可能となります

主な効果① ボトムアップ予算への牽制的な将来予測

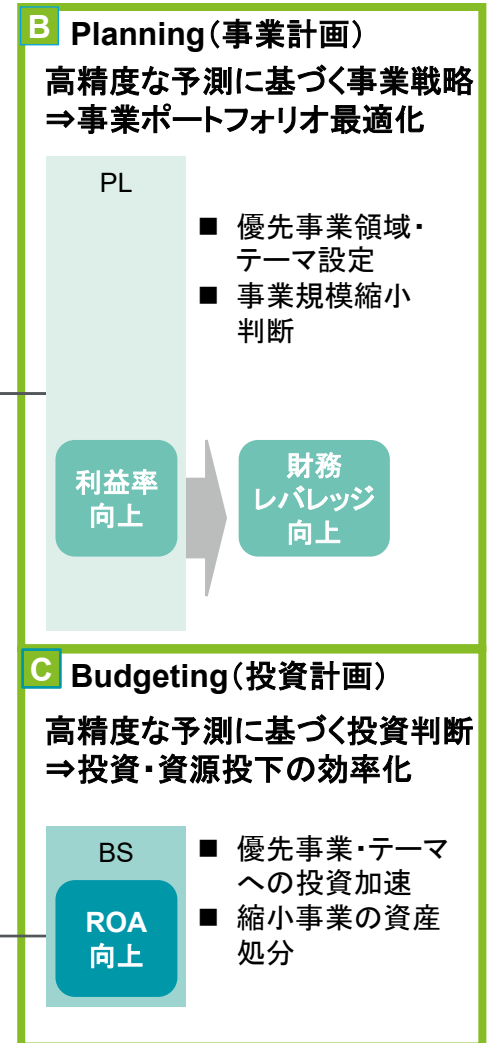
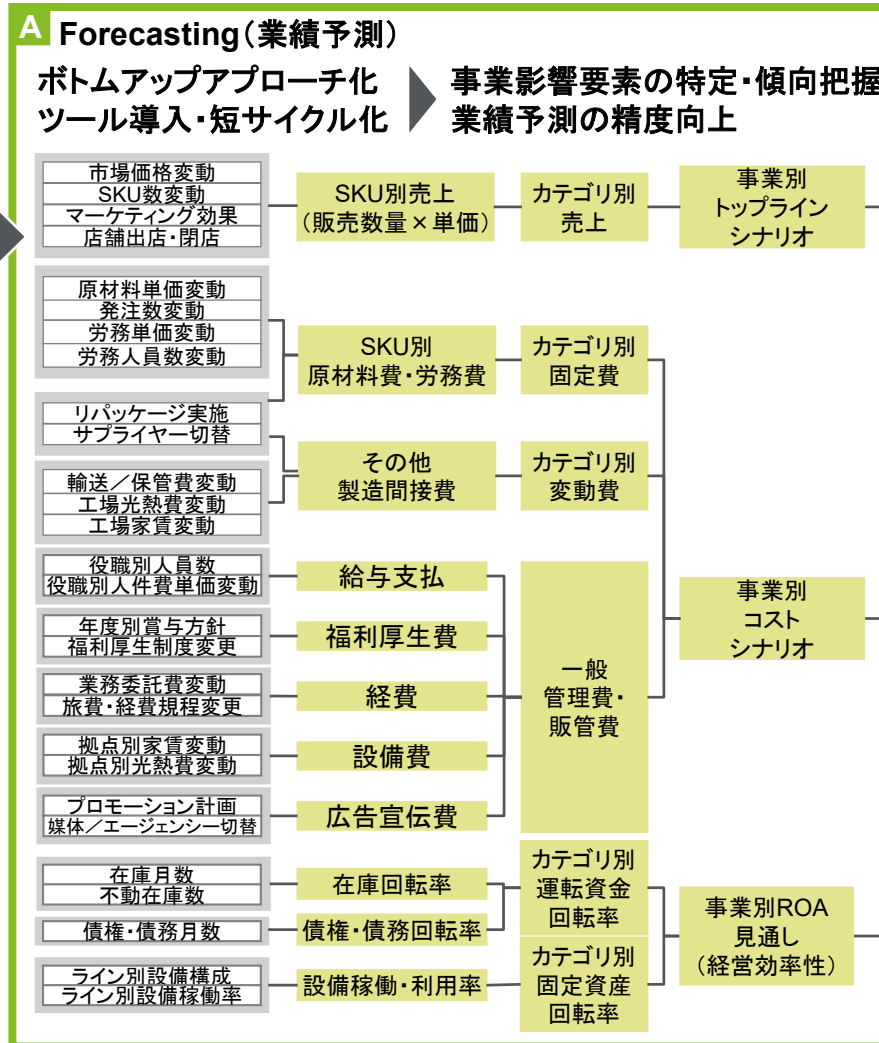


自社財務数値にどのような外部環境変数が影響を及ぼしているのかを理解することで、予測精度が向上し、最終的には事業ポートフォリオの最適化が図れます

主な効果② 自社財務数値に与える外部要素を把握

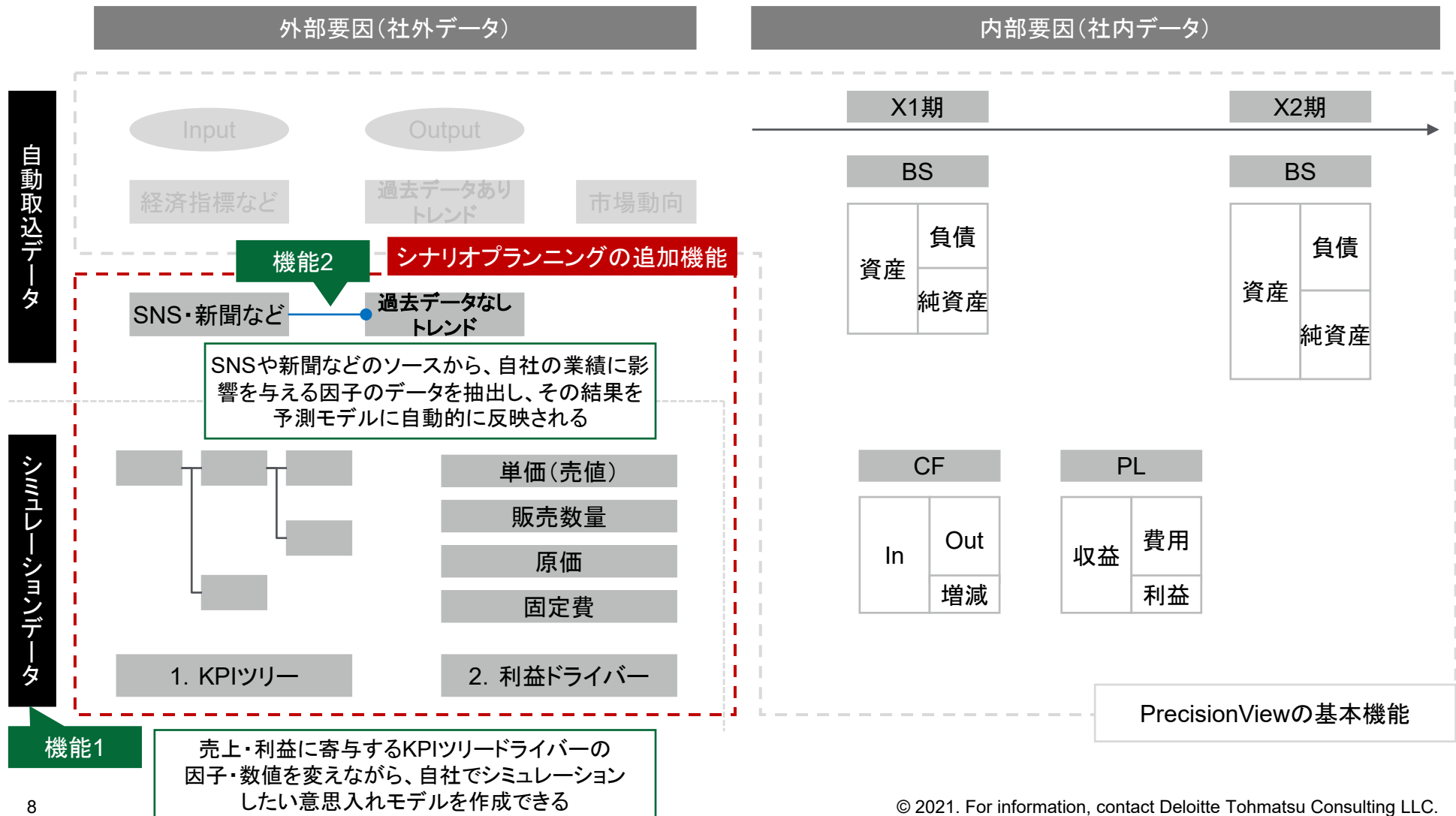
財務数値に相関関係が強い外部説明変数を取り入れることで予測精度を向上させる

Macroeconomic factors	GDP growth rates per region
	Jobs added per period per region
	Prevailing interest rates
	Government investment per region
	Changes in inflation rate
	Changes in overall effective tax rate
	FDI per region per period
	Changes in overall effective tax rates of related industries ex. Logistics
	Changes in exchange rates per region on the basis of revenues per region
	Unemployment rate per region
	Growth in oil prices
	Defense budget



モデリングにより個々の変数に意思入れをした予測結果の算出を容易にし、因子データの動向をモデルに反映することで、より適時な・高度な分析が可能になります

主な効果③ モデリングにより適時・適切なシナリオプランニングの実施を支援



予算自動化を実現することで、前例踏襲の予算策定プロセスよりも期間、品質、コスト全てにおいてメリットを享受できるようになります

主な効果④ 日本型予算編成プロセスに対するアンチテーゼ

社員数20,000人

現状の 予算策定 コスト	ランク	関与率	関与人数	年収	月稼働日	時給換算	時給換算	資料作成時間&会議参加時間	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	役員クラス	5%	8	30,000,000	20	125,000	17,857	7						1,000,000	1,000,000	1,000,000
	部長クラス	10%	20	15,000,000	20	62,500	8,929	14			2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
	課長クラス	20%	60	10,000,000	20	41,667	5,952	28		10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000		
	主任クラス	30%	180	7,000,000	20	29,167	4,167	42	31,500,000	31,500,000	31,500,000	31,500,000				
	担当クラス	50%	360	5,000,000	20	20,833	2,976	70	75,000,000	75,000,000	75,000,000	75,000,000				

予算策定期間、品質、コスト全てにおいて改善可能！

社員数20,000人

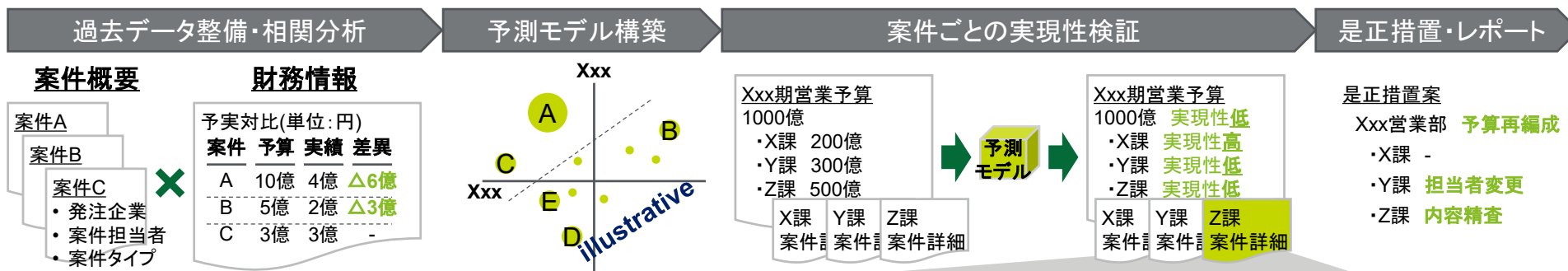
予算自動化を導入した場合	ランク	関与率	関与人数	年収	月稼働日	時給換算	時給換算	資料作成時間&会議参加時間	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	役員クラス	5%	8	30,000,000	20	125,000	17,857	7						1,000,000	1,000,000	1,000,000
	部長クラス	10%	20	15,000,000	20	62,500	8,929	14						2,500,000	2,500,000	2,500,000
	課長クラス	20%	60	10,000,000	20	41,667	5,952									
	主任クラス	30%	180	7,000,000	20	29,167	4,167									
	担当クラス	50%	360	5,000,000	20	20,833	2,976									

予算自動化
のPJ費用
(例: 4,500万円)

ソリューション例のご紹介

営業からの積み上げ予算に対して、個別案件単位で実現性を検証することで、案件に紐づいた各課の実現可能性を測定し、営業予算全体の是正要否を明確にします

A 営業部門・経営企画部門間の牽制：個別案件ごとの実現性検証アプローチ



Z課 案件明細

案件名	予算						年間	実現性 検証結果	想定金額
	M1	M2	M3	M4	M5	M6			
案件D	40億	20億	10億	5億	5億	0	80億	実現性低	-
案件E	0	5億	10億	...			50億	実現性高	-
案件F	5億	...					40億	実現性低	-
⋮							⋮	⋮	⋮
合計	60億	70億	50億	...			500億	実現性低	400億

80%*

*想定金額への変換係数は取り組みの中で決定予定

子会社予算への親会社の統制・管理について、情報の非対称性や子会社人員の成熟度不足への対応としてPrecisionViewのデータモデリングが活用可能です

B 親会社・子会社間の牽制：子会社の管理機能強化に向けたアプローチ

現状

■ 親会社では、子会社との情報の非対称性が発生していることや、子会社側あるいは親会社側の人財の成熟度不足等が原因で、子会社(の予算管理プロセス)に対する監視・監督機能を十分に発揮していないケースがある

➢ 情報の非対称性(例)

- ✓ 子会社と親会社の所在地(遠隔・海外拠点)や業種の違い
- ✓ 外部株主が存在する子会社との関係性による情報提供不足

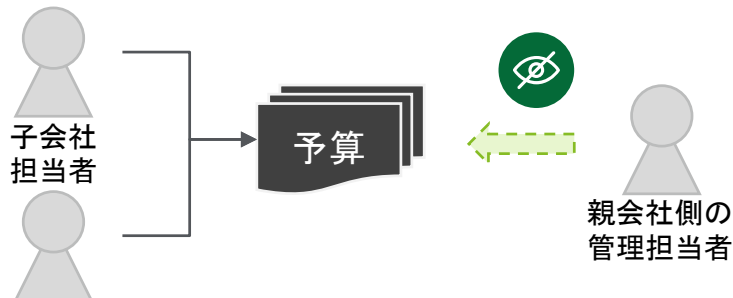
➢ 人財成熟度のアンバランス(例)

- ✓ ジョブローテーション方針通りの結果あるいは偶発的な結果として、親会社と子会社のいずれかに熟練人財が偏在

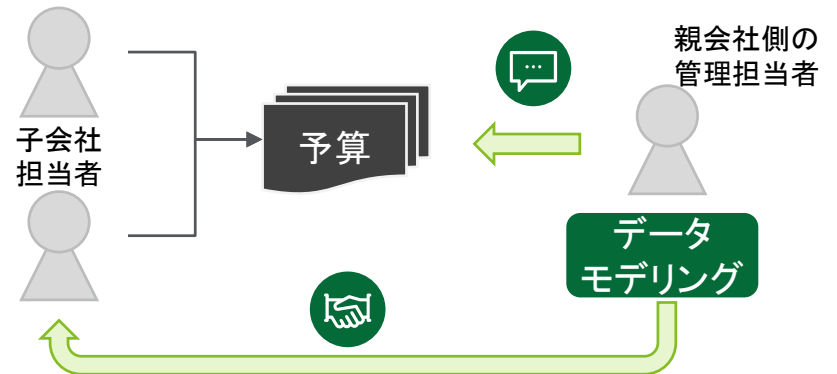
施策実施後

■ 親会社側でデータモデリングを活用することで、子会社の予算策定に対して牽制やサポートを可能とし、親会社による効果的かつ効率的な子会社管理が達成される

- 業種特有ドライバーやベストプラクティスの活用により、子会社の予算策定のサポートを効果的・効率的に支援
- 親会社側でモデリングに基づく客観的な予測数値の算出を可能とし、子会社が策定した予算の妥当性に対する検証・牽制が可能に
- モデリングに基づく着地見込みと実績を比較検証することで、従来以上に細かいドライバー単位での予実差の要因の追究を可能とし、それに応じたアクションプランの精緻化が可能に



子会社が策定した予算について、何を元に・前提に策定されたのか？信頼性は十分か？等が不明瞭であり、親会社が管理・監督機能を果たせていないケースがある



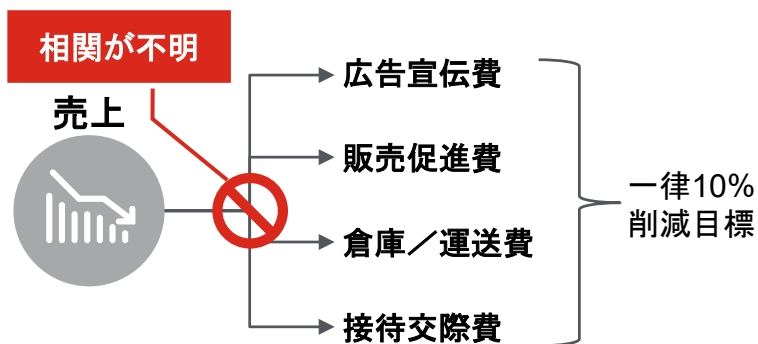
親会社側でデータモデリングを活用することで、子会社での予算策定のサポートや子会社予算への牽制が可能になる

コロナ影響下では経費の抑制を求められますが、最適な経費支出モデルを策定し、売上への影響をシミュレーションすることで、合理的な経費削減を実現できます

③ 短中期コスト削減目標設定・実行：営業経費削減に向けた合理的なアプローチ

現状

- コロナによる売上減少に伴い、全社的に経費削減を求められているが、どの経費を削減すれば良いか判断できない
- そのため、一律に削減するしかないが、この影響が将来の売上へのどの程度影響するのか分からない



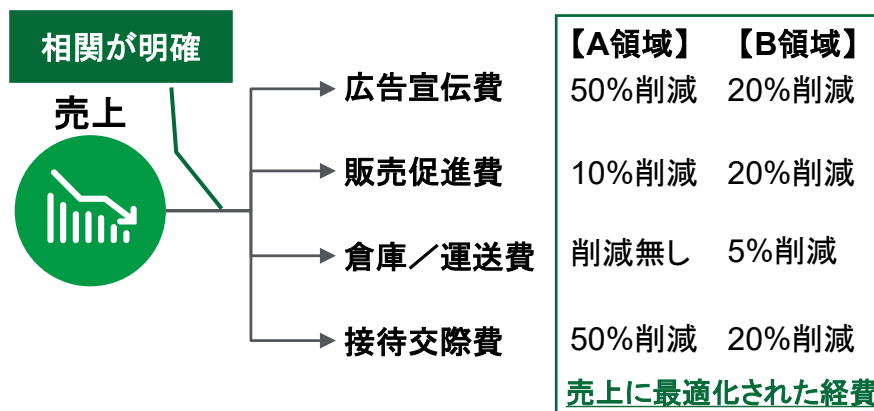
広告宣伝費が大きいので削りたいが将来的な売上に影響しないか？



経費毎の削減額を指定できないので、全社一律削減を指示するしかない

施策実施後

- 各経費が売上に及ぼす影響を分析することで、想定される売上減少に合わせて最適化された経費投入が可能となり、逆風環境の中での利益を最大限追求できる
- 上記分析を元にした現場指示を行うことで、経費削減に対しての理由付けが明確化され、現場のモチベーションを保ちつつ、事業運営を行うことが可能となる



将来の売上への影響を最小化した経費削減を実現

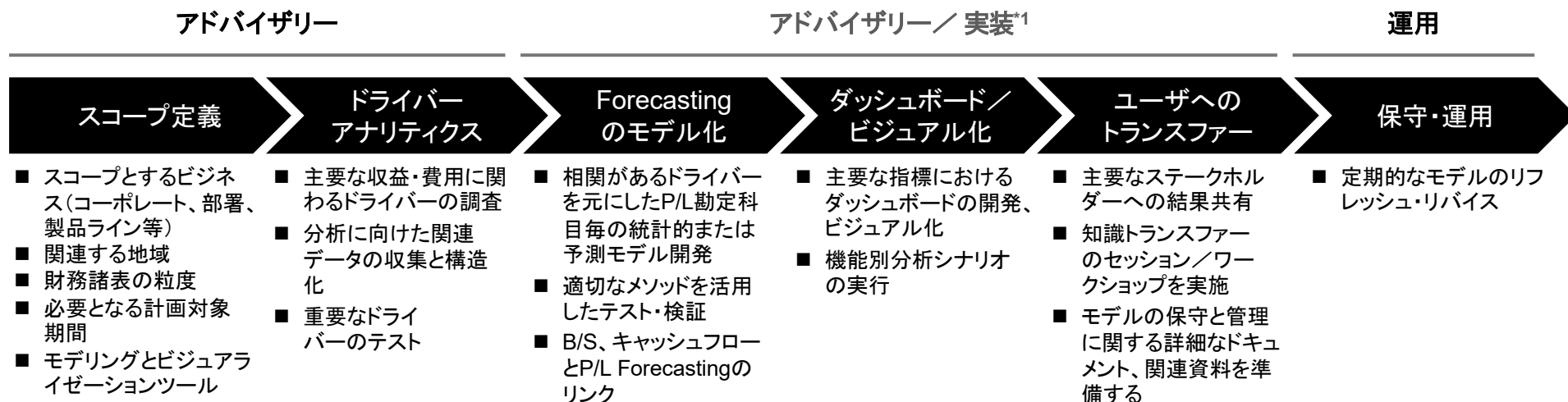


現場としても納得感を持って対応可能

PrecisionView™導入アプローチのご紹介

PrecisionView™は、Predictive Forecastingの実現に向けて取り組むべき、様々なタスク・ツールを定義したDeloitteのフレームワークです

PrecisionView™導入のロードマップ



主要な成果物


















*1: XXX

予測の自動化 / 精度の向上によって、高度かつ迅速な経営の意思決定の実現に寄与することができました

本サービスの提供実績 事例 #1 (Fortune 500 Beverage Company)

備考) 他社事例における対象範囲であり、ご参考情報となります

Issues 課題	 事業複雑性、不明確な説明責任、非構造的なレポート体制による透明性の欠如			 ビジネス洞察力と統計ノウハウの欠如に起因するアナリティクスレイパビリティの不足			 Forecast精度の不安定性、シナリオプランニングの一貫性の欠如		
Approach アプローチ	Predictive Analytics and Driver Analysis ドライバーアナリティクス (Forecastingモデル化含む)			Visualization ビジュアライゼーション			Socialization and Transition Management ユーザーへのトランスファー		
	 主要なドライバーの特定、及びドライバーとPL科目との関連性分析			 動的レポートソリューションの導入によるForecastプロセスの変革			 Forecast、標準レポート及び構造的運用による組織的連携の推進		
	 ビジネストレンド/方向性を理解するための統計解析とドライバーベースによるモデリングアプローチの活用			 強化されたビジュアライゼーションの構築			 GTMプロセスを支援するためのFOB/BOMコストの可視化		
				 最適なマージン分析オペレーティングモデルの定義/導入			 全社的な影響要素の可視化 (経常収益までの一連の科目等)		
Impact 効果	<ul style="list-style-type: none"> ■ 年間のユニット売上Forecastにおいて、99.6%の予測精度を達成 ■ 将来業績を向上させるための意思決定の高度化/迅速化 								
	Key Deliverables								
	 Gross Margin Analysis		 Volume / Mix / Rate Analysis		 Variance Driver Analysis		 Markdowns & Discounts Historical Performance Analysis		

感度分析を通じて、予測モデルを策定し財務経理部のケイパビリティ向上に貢献しました

本サービスの提供実績 事例 #2 (Multinational Brewing Company)

備考) 他社事例における対象範囲であり、ご参考情報となります

Issues 課題



事業複雑性、不明確な説明責任、非構造的なレポーティング体制による透明性の欠如

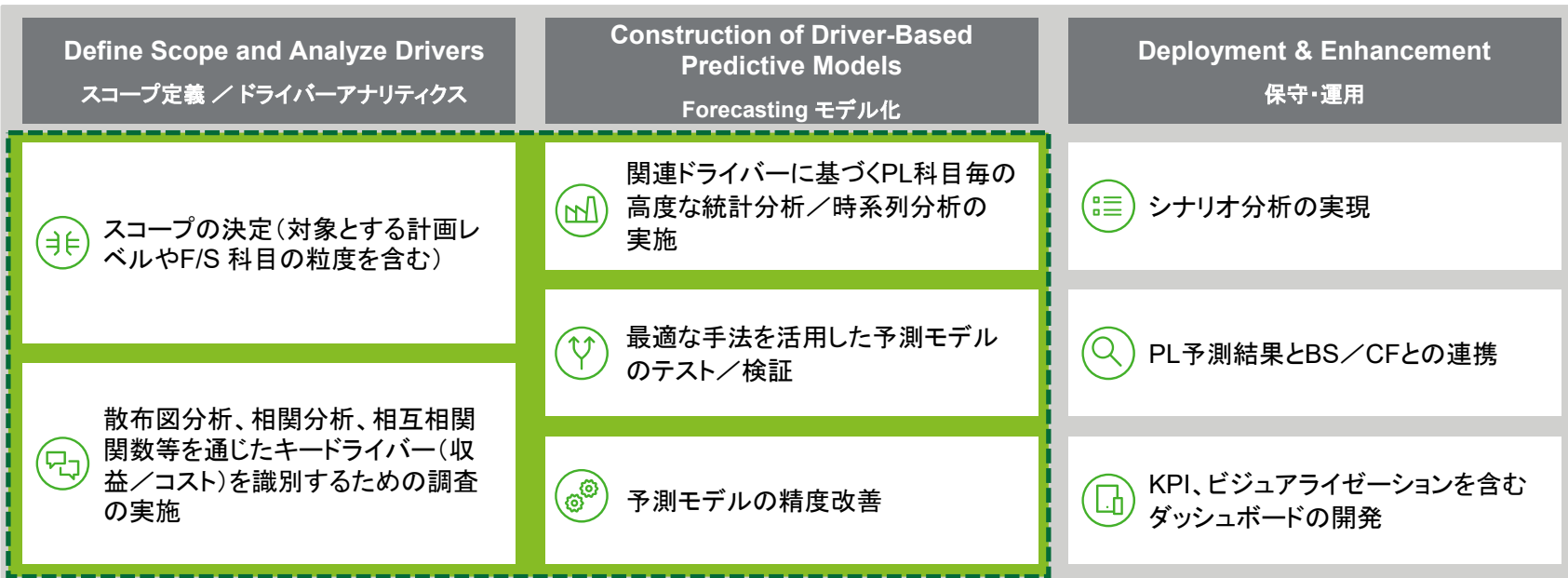


ビジネス洞察力と統計ノウハウの欠如に起因するアナリティクスケイパビリティの不足



ボトムアップのForecastに起因する、組織間フォーキャストの不整合、シナリオプランニングの一貫性の欠如

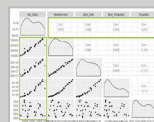
Approach アプローチ



Impact 効果

- U.S.セグメントにおける売上数量予測において、**99.81%の予測精度を達成**
- 変化するビジネス環境で、多くの示唆を提供する**感度分析の実現**

Key Deliverables



Scatter Plot and Coefficient Matrix



Modelling Progress



Predictive Model Output



Dashboard and Sensitivity Analysis

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001